

# ニッポンハムグループ 中期経営計画2020

～2020年3月期第2四半期進捗～

2019年11月5日

日本ハム株式会社 代表取締役社長 畑 佳秀



## 1. 業績進捗について

## 2. 今後の方向性

※資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。

例. 2019 = 2018年4月～2019年3月期

※四捨五入表記のため、数値の和・差と合計が一致しない場合があります。

# 1. 業績進捗について

▶外部環境と今後の各事業へのインパクト

## 外部環境

日米貿易協定・米中貿易摩擦  
アフリカ豚コレラ（ASF）・国内豚コレラ  
異常気象

ニッポンハムグループへのインパクト

原料調達、仕入れ販売への影響

### 加工事業本部

原材料価格の上昇

### 関連企業本部

国内外の漁獲高減少

### 食肉事業本部

国内 生産コストの上昇  
輸入 仕入れ価格の高騰

### 海外事業本部

牛生体調達価格の上昇  
牛肉販売価格の高値推移  
世界の豚肉生産量の減少

# 1. 業績進捗について

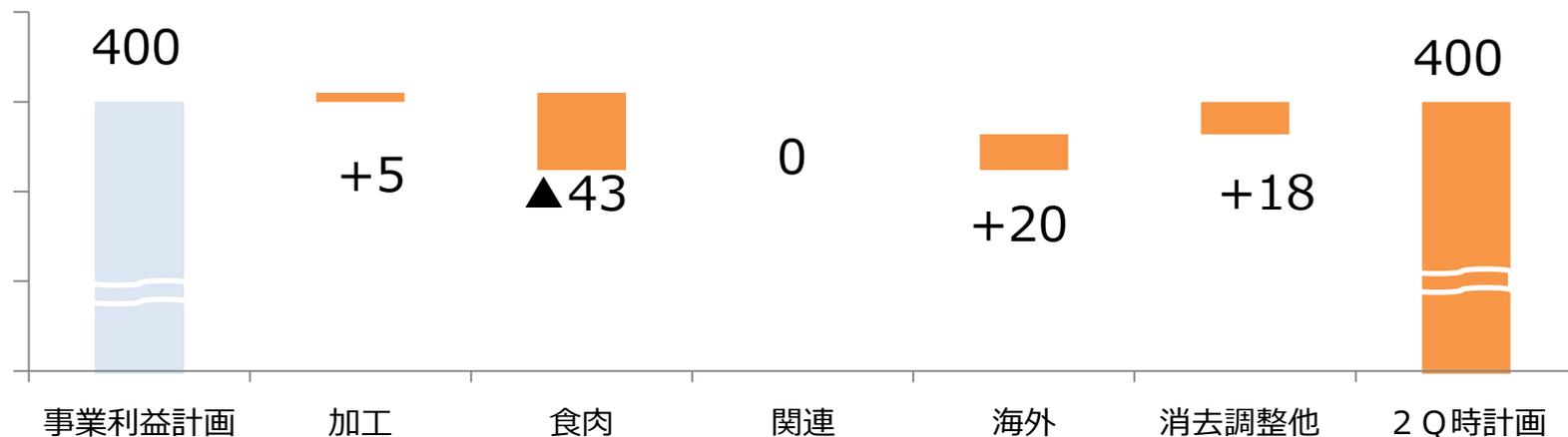
軟調な食肉市況を受け、食肉事業本部の業績を下方修正したが、加工事業本部と海外事業本部でカバーし利益計画に変更なし

	2020年3月期		
	期初計画 1 Q時見込	修正予想	差異
売上高	12,800	12,400	▲400
事業利益	400	400	0
当期利益※	185	185	0
R O E	4.6%	4.6%	0

	事業利益通期		
	1 Q時見込	修正予想	差異
加工事業本部	85	90	+5
食肉事業本部	359	316	▲43
関連企業本部	12	12	0
海外事業本部	▲4	16	+20
消去調整他	▲52	▲34	+18

単位 億円※当期利益は親会社の所有者帰属

1 Q時見込事業利益増減差異

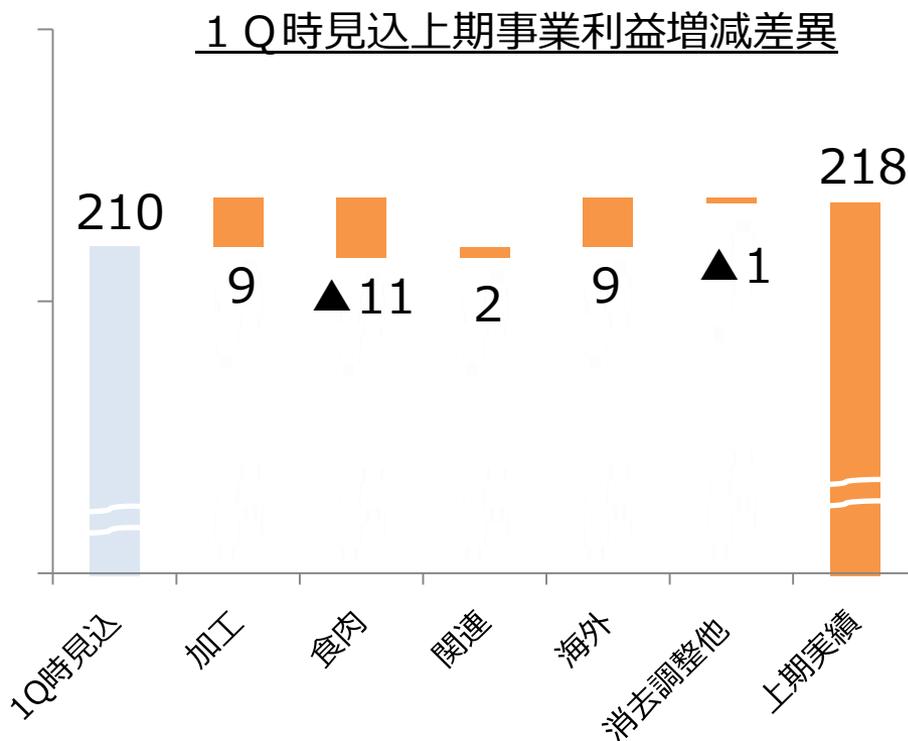


# 1. 業績進捗について

## ➤ 上期進捗

単位 億円

	2020年3月期上期		
	1 Q時見込	実績	差異
加工事業本部	37	46	9
食肉事業本部	158	147	▲11
関連企業本部	0	2	2
海外事業本部	10	19	9
消去調整他	5	5	▲1
合計	210	218	+8



## 上期実績の振り返り

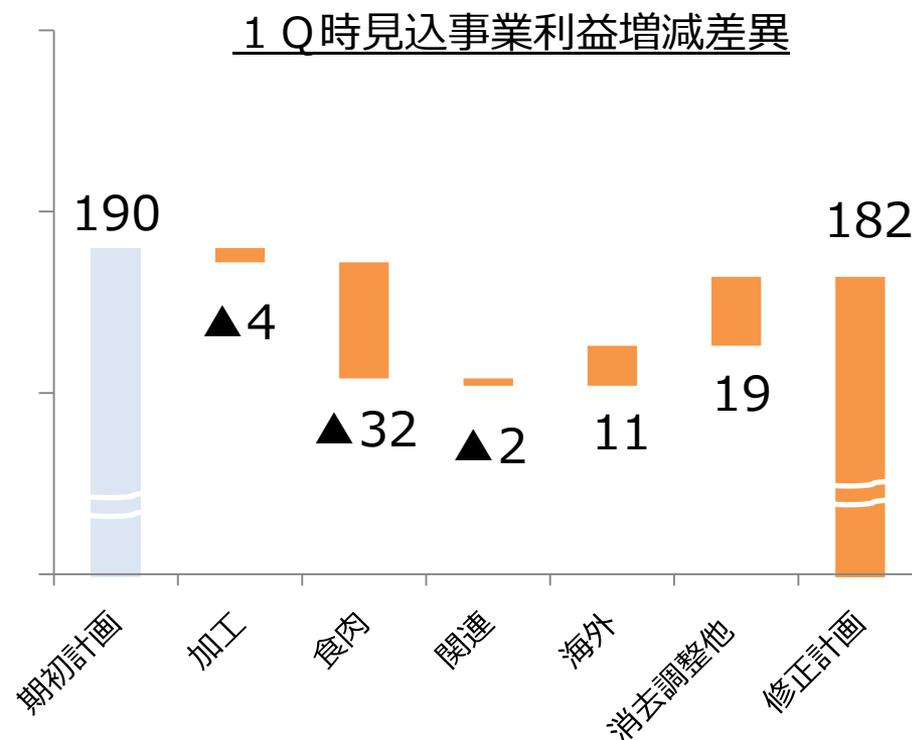
- 加工事業本部：主カブランド商品の粗利益率改善とコストダウンが奏功
- 食肉事業本部：市場需給バランスの悪化で販売価格が低迷
- 関連企業本部：ヨーグルトで経費が増加したが、チーズで粗利確保
- 海外事業本部：豪州とウルグアイ、北米加工食品製造で改善効果発現

# 1. 業績進捗について

## ▶ 下期計画

単位 億円

	2020年3月期下期		
	期初計画	2Q時計画	差異
加工事業本部	48	44	▲4
食肉事業本部	201	169	▲32
関連企業本部	12	10	▲2
海外事業本部	▲14	▲3	11
消去調整他	▲57	▲38	19
合計	190	182	▲8



## 主な下期重点施策

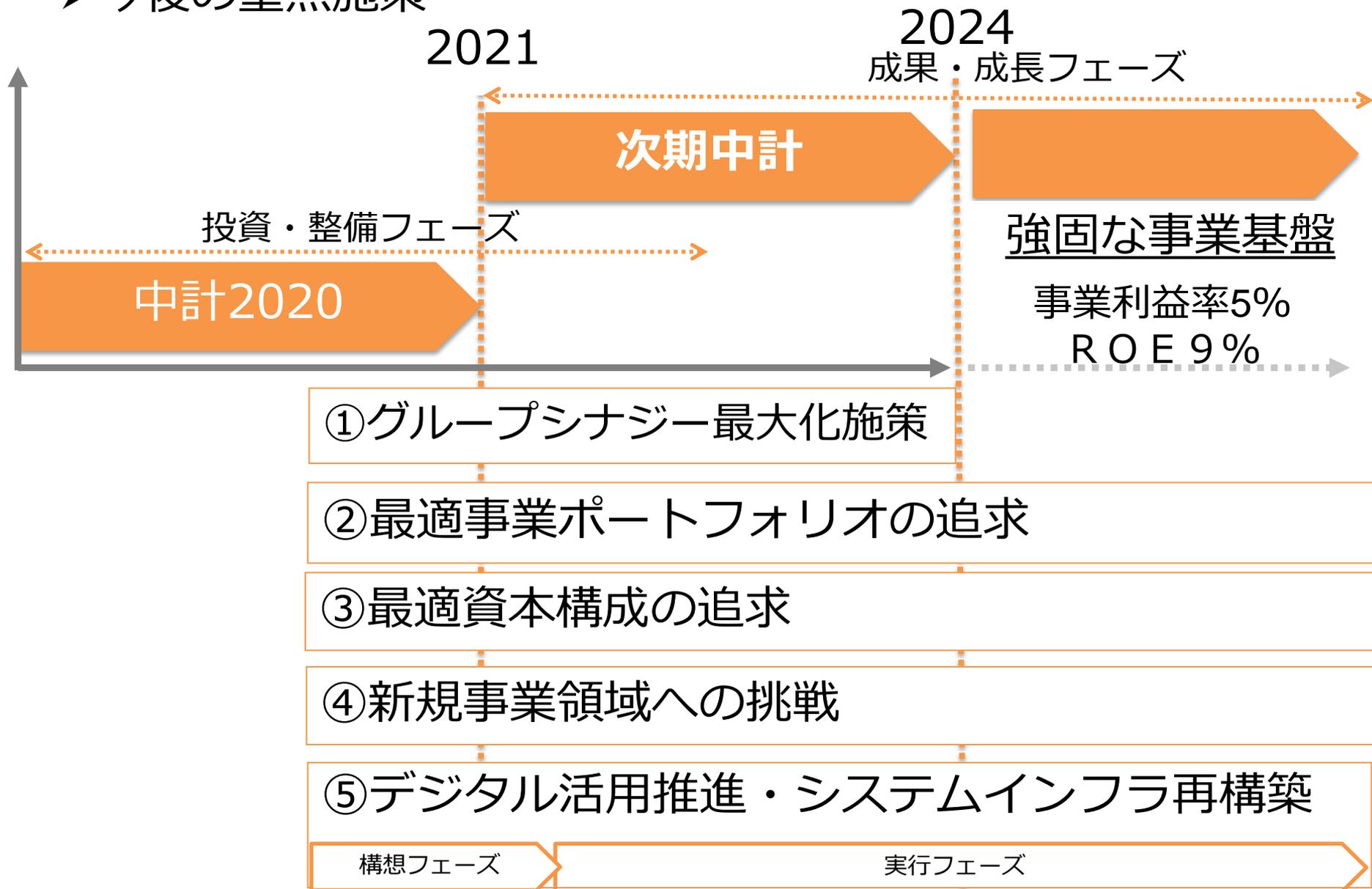
- 加工事業本部：コンシューマ新商品及び業務用ライン稼働率向上で収益改善
- 食肉事業本部：川上事業の生産性改善と利益を伴う販売数量の増加
- 関連企業本部：ヨーグルトの新商品投入と生産性改善で収益性向上
- 海外事業本部：ウルグアイにおける内部改善の徹底で改善

1. 業績進捗について

2. 今後の方向性

## 2. 今後の方向性- I

### ▶ 今後の重点施策



## 2. 今後の方向性- II

### ① グループシナジー最大化施策

- 重複事業の見直し及び再編
- 最適な事業本部体制への移行
- グループ最適生産・営業体制の再構築

⇒ 効率的な投資・事業運営が推進できる体制へ

### 現状の事業領域の重複イメージ

※海外事業本部は日本への供給拠点としての事業領域含

	食肉	加工食品	水産	乳製品
加工事業本部				
食肉事業本部				
関連企業本部				
海外事業本部※				

## 2. 今後の方向性-Ⅲ

### ② 最適事業ポートフォリオの追求⇒経営資源配分の最適化

- 既存事業の効率化による収益力の強化
- 海外市場展開のギア・チェンジ

中長期のイメージ

成長性

WACC

海外

戦略投資

国内

ROIC

縮小・撤退

企業価値毀損

企業価値創出

- ✓国内事業：  
収益性の向上  
着実な成長を実現
- ✓海外事業：  
既存事業の安定利益確保  
戦略投資で利益規模拡大

収益の安定性と稼ぐ力を高め、  
持続的な企業価値の向上を実現

## 2. 今後の方向性-IV

### ③ 最適資本構成の追求

#### 引き続き最適資本構成の追求を前提

ROICスプレッド最大化で成長投資(M&A、非財務価値向上)及び安定配当

#### 成長投資

M&A等で一時的にD/Eレシオ0.5以上も容認

#### 投下資本効率向上

- ・ 最適ポートフォリオと付加価値向上
- ・ 投資精査と重点領域への集中
- ・ 合理化、DX、BPRによるコストダウン

#### 最適資本構成追求

- ・ 有利子負債による調達の基本
- ・ 機動的な自己株取得
- ・ 安定配当 (DOEベース)

ROIC向上

ROIC  
スプレッド↑

WACCの低減

キャッシュフローの最大化

企業価値向上

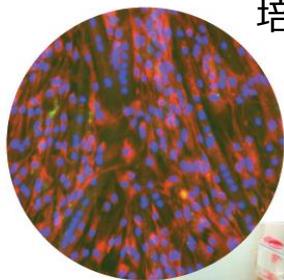
## 2. 今後の方向性-V

### ④ 新規事業領域への挑戦

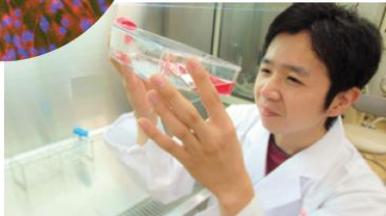
#### ■ 細胞培養肉\*の基礎技術開発

スタートアップ企業と共同で、動物細胞の大量培養による食品の製造に向けて基盤技術開発を開始。

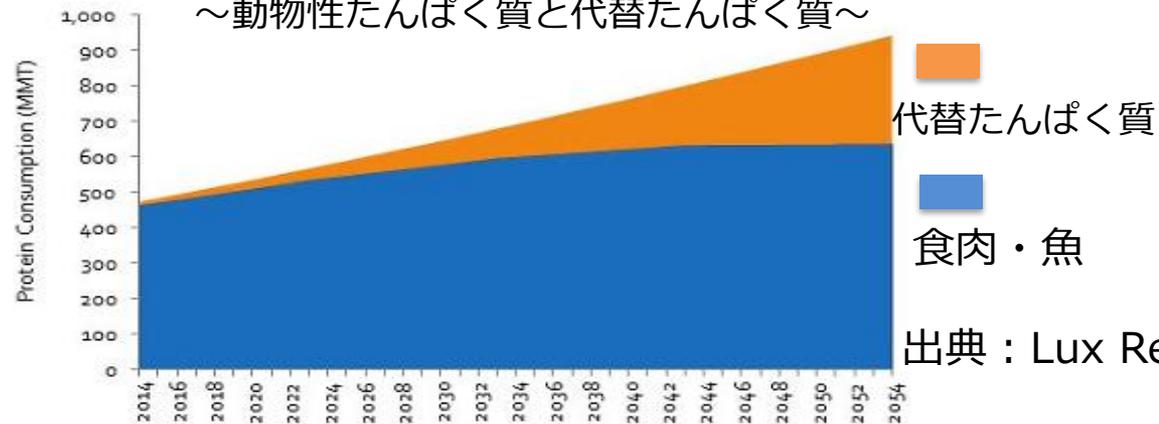
\* 家畜から少量の細胞を採取し、大量に増やして食肉として活用するもの



培養細胞イメージ



たんぱく質総需要の推移  
～動物性たんぱく質と代替たんぱく質～



出典：Lux Research

※2050年までに1/3が代替たんぱく質に置き換わるとの予測

#### ■ ミートレス\*市場への対応

外食を中心に広がりを見せる国内ミートレス市場に対応。

\* 大豆等の植物由来の原材料を加工して作られる肉の代替え食品

# 3. 今後の方向性-VI

## ⑤ デジタル活用推進・システムインフラ再構築

目的

デジタルを活用したビジネスモデルへの変革、収益力向上

グループ内の基幹システム統合・再構築

"グループ型"経営モデルの情報システムの構築  
・グループ連携・事業利益最大化  
(素早い意思決定/生産性向上/変化・変革への対応)

IT領域における3つの変革

ビッグデータやAIの活用

経営/営業/商品開発/マーケティング  
における活用基盤の構築  
・新たなビジネスの創出  
・業務の変革

モバイル/クラウドファースト

テレワーク/モバイルワークへの対応  
インフラ/ネットワーク再構築  
・労働生産性の向上  
・イノベーション力強化

お問合せ先  
〒141-6013 東京都品川区大崎2-1-1  
Think Park Tower  
日本ハム株式会社 広報IR部  
電話：03-4555-8024  
FAX：03-4555-8189

### 見通しに関する注意事項

この資料には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見通しです。また、経済環境、市場動向、為替レートなどの外部環境の影響があります。従って、これら業績見通しのみで全面的に依拠することはお控え頂きますようお願い致します。また、実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おき下さい。